Trường Đại học Văn Hiến

TÀI LIỆU MÔN HỌC KỸ NĂNG MỀM

(Lưu hành nội bộ)

KỸ NĂNG
LÀM VIỆC TẬP THỂ VÀ
TINH THẦN ĐỒNG ĐỘI

VIỆN DOANH TRÍ VĂN HIẾN
624 Âu Cơ, Phường 10, Quận Tân Bình, Tp. Hồ Chí Minh – Điện thoại: (08) 3975 2227 – Fax: (08) 3832 1333

Các bạn sinh viên thân mến!

Chúng ta không thể sống và làm việc một mình. Một là con số quá nhỏ để tạo nên điều vĩ đại. Vì thế ai cũng phải làm việc với người khác. Ngay từ khi sinh ra, chúng ta đã gắn mình với một nhóm cơ bản nhất là gia đình. Sau đó khi lớn hơn, bước vào nhà trường chúng ta sẽ có những người bạn và nếu phù hợp sẽ tạo thành các nhóm bạn. Khi đi làm việc chúng ta lại phải làm việc với những người khác và tạo ra một nhóm làm việc. Bản thân chúng ta với năng lực và tính cách sẽ có những ảnh hưởng lên nhóm, đồng thời cũng chịu những tác động của người khác cả về điều tích cực lẫn tiêu cực. Nhờ các hoạt động tương tác trong nhóm, chúng ta vừa phát triển kiến thức, rèn luyện kỹ năng cá nhân đồng thời góp phần vào các hoạt động đem lại những giá trị về vật chất và tinh thần cho tập thể, cộng đồng.

Lâu nay người ta thường lan truyền câu nói khôi hài "một người Việt có thể bằng một người Nhật, nhưng ba người Việt thì chắc không bằng 1 người Nhật". Nghịch lý này phần nào phản ánh thực tế phong cánh làm việc nhóm của người Việt hiện nay. Mô hình làm việc theo nhóm đang là một thách thức rất lớn đối với các doanh nghiệp Việt Nam trong tiến trình toàn cầu hoá đang diễn ra sôi động.

Những sinh viên khi bước vào môi trường đại học kỹ năng làm việc nhóm là kỹ năng hàng đầu mà sinh viên cần trang bị cho việc học tập của mình vì sinh viên hầu hết phải làm việc nhóm trong các môn học. Không ai có thể thành công mà thiếu sự hợp tác của những người khác.

Tài liệu này giúp các bạn học viên có những kiến thức nền tảng về làm việc nhóm. Rất mong nhận sự góp ý của các bạn

Chúc các bạn thành công!

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày tháng năm

MỤC LỤC

624 Âu Cơ, Phường 10, Quận Tân Bình, Tp. Hồ Chí Minh – Điện thoại: (08) 3975 2227 – Fax: (08) 3832 1333

PHẦN 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ NHÓM

1.1. Khái niệm nhóm

Trong đời sống thường ngày, chúng ta thường nghe thấy từ "nhóm" như: nhóm bạn, nhóm sinh viên, nhóm dự án... Nhóm là tập thể hoặc đám đông người có chung mục đích nhất định nào đó. Nhóm không đơn giản chỉ là một tập hợp nhiều người làm việc cùng nhau hoặc làm việc dưới sự chỉ đạo của một nhà quản lý mà:

"Nhóm là một tập hợp những cá nhân có các kỹ năng bổ sung cho nhau và cùng cam kết chịu trách nhiệm thực hiện một mục tiêu chung"

Đã nói đến nhóm, người ta hình dung ra đó là một tập hợp nhiều người, hoặc ít nhất cũng phải từ hai người trở lên. Trong tài liệu này, chúng ta đề cập nhóm như là một tập thể trong công việc.

Một nhóm kiểu như vậy sẽ phải hội tụ đồng thời bốn yếu tố sau:

(1) Có mục đích chung

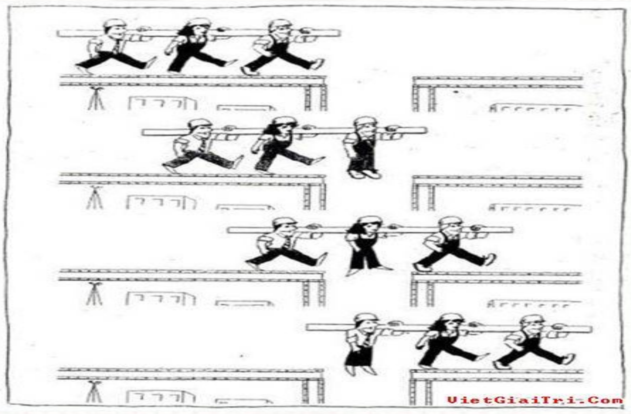
(2) Có sự tương tác và giao tiếp giữa các thành viên trong nhóm

(3) Có các quy tắc chung và mọi người tuân theo

(4) Mỗi thành viên trong nhóm sẽ đảm nhận những vai trò khác nhau.

Khi tra từ điển tiếng Anh, bạn có thể thấy *group* hoặc *team* có nghĩa là *nhóm/đội*, còn *collective* có nghĩa là *tập thể*. Nhưng thật ra, từ *tập thể* lại không phải xuất phát từ nước Anh mà là từ nước Nga. Những nhà khoa học người Nga hay những người đi theo trường phái tâm lý học mác-xít cho rằng *tập thể* là một hình thức cao của *nhóm* và chính là những kiểu nhóm đảm bảo bốn yếu tố đã kể trên.

Nhóm mà chúng tôi đề cập đến trong cuốn sách này phải đảm bảo các yếu tố: có mục đích chung, có tương tác nhóm của các thành viên, các thành viên của nhóm phải tuân thủ các quy tắc của nhóm và có sự phân công của các thành viên trong nhóm.



Nhóm sẽ giải quyết được những vấn đề chung

1.1.1. Mục đích chung

Mục đích là lý tưởng chung mà mọi người trong nhóm hợp lại với nhau, là điểm quy tụ các thành viên và họ cùng chia sẻ trách nhiệm để đạt tới đó. Mục đích càng rõ ràng, càng được các thành viên hiểu giống nhau thì liên kết họ mạnh mẽ và họ càng góp sức để cùng hành động.

Ví dụ: Đối với một nhóm làm bài tập nhóm của sinh viên tại trường đại học thì rõ ràng là họ có mục tiêu chung là hoàn thành các bài tập nhóm được giao, nhóm dự án trong công việc thì họ có những mục tiêu cụ thể do lãnh đạo doanh nghiệp giao cho.

Nếu nhóm có mục đích không rõ hoặc không có thì nhóm rời rạc và dễ chia rẽ. Tuy nhiên mục đích được công bố hay được chính thức chấp thuận chưa phải là tất cả. Đôi lúc mỗi cá nhân có thể tham gia nhóm với mục đích chủ quan mà có khi chính họ cũng không ý thức.

Ví dụ: Một Câu lạc bộ Anh văn được thành lập nhằm tạo điều kiện cho bạn trẻ thực hành và nâng cao trình độ tiếng Anh của mình.

- Trên thực tế có một số bạn chỉ tham gia vì ham vui hay để tìm bạn, hoặc là một mục đích nào đó khác vì thế họ không tích cực đóng góp cho nội dung sinh hoạt.
- Ngược lại một số tham gia để nâng cao trình độ mà chất lượng sinh hoạt không đáp ứng sự mong chờ của họ thì từ từ họ sẽ từ bỏ.
- Nhu cầu ham vui, tìm bạn hoàn toàn bình thường và chính đáng nhất là với bạn trẻ nên người phụ trách nhóm cần phải vận động thế nào đó để họ tích cực hơn về chuyên môn, đồng thời tổ chức những sinh hoạt để đáp ứng nhu cầu phụ nhưng rất chính đáng này.
- Do đó, điều quan trọng là làm sao cho mục đích chung của nhóm và mục đích cá nhân tiệm cận với nhau. Mục đích là điểm quy tụ ban đầu nhưng cần được thay đổi suốt quá trình sinh hoạt nhóm vì cuộc sống thay đổi, nảy sinh những vấn đề mới, nhu cầu mới. Luôn điều chỉnh mục đích chung sẽ giúp giữ nhóm đoàn kết và hoạt động với nhiều sinh lực, và hiệu quả.

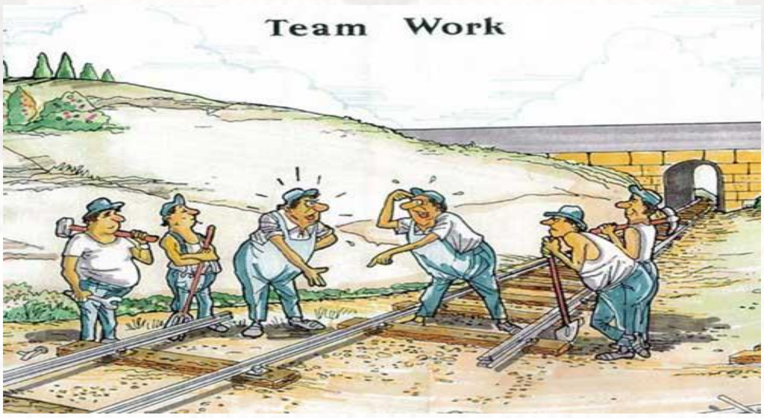


Nhóm phải có mục tiêu chung

1.1.2. Tương tác lẫn nhau

Để trở thành một nhóm các thành viên cần có sự tương tác kéo dài trong khoảng thời gian nhất định. Họ giao tiếp và ảnh hưởng lẫn nhau. Chính tương tác là yếu tố chủ yếu làm thay đổi hành vi con người. Trong tiếp xúc họ càng gắn kết với nhau thì nhóm càng có cơ may đạt đến mục đích chung. Chất lượng của tương tác mang ý nghĩa lớn vì nó làm tăng cường hiệu quả của nhóm. Qua trao đổi, tương tác, nhóm viên gắn kết mục đích riêng với mục đích chung. Họ liên kết với nhau để tiến tới mục đích nhóm.

Tương tác nhóm thông qua giao tiếp và ứng xử trong nhóm, quá trình giao tiếp sẽ làm nhóm gắn bó với nhau hơn, hiểu về mục tiêu chung cũng như tầm nhìn và sứ mệnh mà nhóm phải hoàn thành. Nếu quá trình giao tiếp không rõ ràng trong nhóm điều này sẽ dẫn đến sự hiểu lầm trong mối quan hệ hay sai lệch mục tiêu chung.



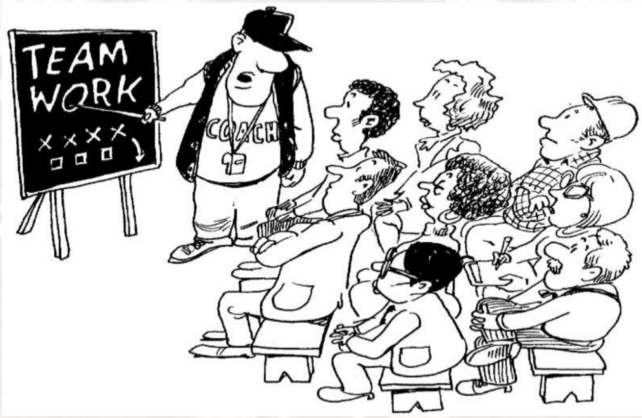
Hậu quả của quá trình truyền thông không hiệu quả trong làm việc nhóm

1.1.3. Quy tắc chung

Tập thể nào khi làm việc chung cũng xây dựng luật lệ để mọi người tuân theo. Ví dụ như giờ giấc làm việc, lịch họp, kỷ luật làm việc... Đây là những quy tắc được công bố nhưng bên cạnh đó là những quy tắc không thành văn, ngấm ngầm, phản ánh sắc thái

riêng như là "văn hóa của nhóm". Ví dụ ở một câu lạc bộ không cần nhắc nhở mà ai cũng đi đúng giờ, mọi người cởi mở thẳng thắn, không bao giờ quên ngày sinh nhật của các thành viên. Quy tắc ngầm không được thông báo, nhóm việ phải tự phát hiện qua thời gian.Và càng tuân thủ quy tắc (tích cực hay tiêu cực) thì các cá nhân sẽ càng được nhóm chấp nhận.

Một nhóm không thể vận hành hiệu quả nếu thiếu quy tắc nhóm, quy tắc nhóm sẽ xây dựng kỷ luật cho mọi người. Và kỷ luật sẽ hình thành nên văn hóa nhóm, nếu văn hóa tốt nhóm sẽ phát triển và ngược lại.



Các thành viên nhóm phải hiểu rõ luật lệ của nhóm

1.1.4. Vai trò bổ sung nhau

Không ai là hoàn hảo và không ai có thể hoàn tất mọi công việc nếu làm một mình. Muốn đạt đến mục đích chung tập thể nào cũng phải phân công cụ thể, ai làm việc nấy.

Ví dụ: Trong 1 đội bóng thì có nhiều vị trí khác nhau, thủ môn thì giữ khung thành, tiền đạo thì ghi bàn. Dẫm chân lên nhau hay không làm đúng công việc được phân công sẽ gây khó khăn cho sự vận hành của nhóm.

Trong làm việc nhóm có một nguyên tắc là 1+1>2, đó là nền tảng của sức mạnh khi chúng ta hợp sức với nhau. Nếu không đặt được thành quả này thì chúng ta không cần phải làm việc nhóm.

Trong cuốn sách nổi tiếng về làm việc nhóm của tác giả John.C. Maxwell ông nói "người giỏi không bao giờ làm việc một mình". Chúng ta không thể làm hết mọi việc và ai cũng có khả năng và điểm mạnh của mình. Vì thế nhóm là tập hợp của những con người khác nhau, có những cái tính khác nhau và cũng có những tài năng khác nhau nhằm bổ sung cho nhau để hoàn thiện.



Mỗi người có những điểm mạnh khác nhau

1.2. Lợi ích của làm việc theo nhóm

Theo dự đoán của các chuyên gia kinh tế, thế kỷ XXI là thế kỷ làm việc theo nhóm. Nền sản xuất hiện đại với những cỗ máy công suất cực lớn hoạt động phối hợp nhịp nhàng trong dây chuyền sản xuất đồ sộ buộc chúng ta phải có tư duy và thói quen văn hoá mới. Tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội ngay cả văn học và nghệ thuật, một cá nhân cũng không thể đảm đương được. Khi mọi người làm việc như một nhóm, họ sẽ đem lại lợi ích nhiều hơn khi họ làm việc một cách độc lập.

Tuy nhiên, mô hình làm việc theo nhóm đang là một thách thức rất lớn đối với các doanh nghiệp Việt Nam trong tiến trình toàn cầu hoá đang diễn ra sôi động, bắt nguồn từ thói quen và những hành vi văn hoá của một nền sản xuất nhỏ, manh mún. Để thay đổi được nếp tư duy cố hữu ấy, điều kiện tiên quyết là bản thân doanh nghiệp cần nhận thức được vai trò của mô hình làm việc này với hoạt động của tổ chức. Mô hình nhóm có thể tạo ra sự giao tiếp và hợp tác tốt hơn trong tổ chức, do đó nó có khả năng khơi dậy và duy trì tinh thần đồng đội, sự đoàn kết cao độ trong tập thể công ty.

Hợp tác giữa các bộ phận trong doanh nghiệp giống như chơi bóng chuyền. Khi chơi bóng cần phân chia các vị trí, để thấy trách nhiệm của mỗi người. Nhưng trong quá trình thi đấu, mỗi người đều phải phịu trách nhiệm đối với kết quả của trận đấu. Khi vắng một ai trong vị trí nào đó, một mặt đòi hỏi người được bổ sung vào hiểu rõ vai trò của mình, mặt khác các thành viên còn lại cần phối hợp với nhau và với thành viên mới một cách nhịp nhàng. Cầu thủ không những phải trở thành chuyên gia trong lĩnh vực của mình, có trách nhiệm đối với lĩnh vực của mình, mà còn phải có ý thức toàn cục, chính là ý thức đồng đội.

Thực tế chứng minh, sự thành công của một doanh nghiệp quả thực không thể tách rời khỏi sự đoàn kết hợp tác của toàn thể nhân viên. Thông qua sự nỗ lực cố gắng của toàn thể nhân viên, mỗi bộ phận, mỗi nhân viên xuất phát từ lợi ích tổng thể của công ty, biết suy nghĩ vì người khác, xây dựng ý thức hợp tác đồng đội, đồng thời, không ngừng bồi dưỡng tinh thần tự hào là nhân viên của một doanh nghiệp nào đó, tập thể có thể chiến thắng được mọi khó khăn. Có thể tóm tắt lợi ích của làm việc nhóm:

- Mọi thành viên trong tổ chức sẽ càng đồng lòng hướng tới mục tiêu và dốc sức cho thành công chung của tập thể khi họ cùng nhau xác định và vạch ra phương pháp đạt được chúng.
- Là thành viên của một nhóm, họ có cảm giác kiểm soát được cuộc sống của mình tốt hơn và không phải chịu đựng sự chuyên quyền của bất cứ người lãnh đạo nào.
- Khi các thành viên cùng góp sức giải quyết một vấn đề chung, họ học hỏi được cách xử lý mọi nhiệm vụ đơn giản hay khó khăn; họ học hỏi từ những thành viên khác và cả người lãnh đạo. Thúc đẩy quản lý theo nhóm là cách tốt nhất để phát huy năng lực của các nhân viên (một hình thức đào tạo tại chức).
- Hoạt động theo nhóm mang lại cơ hội cho các thành viên thoả mãn những nhu cầu về bản ngã, được đón nhận và thể hiện mọi tiềm năng.
- Quản lý theo nhóm giúp phá vỡ bức tường ngăn cách, tạo sự cởi mở và thân thiện giữa các thành viên và người lãnh đạo.
- Thông qua việc quản lý theo nhóm, các thành viên có thể học hỏi và vận dụng phong cách lãnh đạo từ cấp trên của mình. Điều đó tạo sự thống nhất về cách quản lý trong tổ chức.
- Hoạt động theo nhóm giúp phát huy khả năng phối hợp những bộ óc sáng tạo để đưa các quyết định đúng đắn.

Để minh họa cho các nội dung trên chúng ta hãy đọc một câu chuyện về loài ngỗng trong việc hoàn thành sứ mệnh của mình bằng cách làm việc cùng nhau:

"Vào mùa thu, khi bạn thấy đàn ngỗng bay về phương Nam để tránh đông theo hình chữ V, bạn có tự hỏi những lý lẽ khoa học nào đó có thể rút ra từ đó? Mỗi khi một con ngỗng vỗ đôi cánh của mình, nó tạo ra một lực đẩy cho con ngỗng bay sau nó. Bằng cách bay theo hình chữ V, đàn ngỗng tiết kiệm được 71% sức lực so với khi chúng bay từng con một.

Khi là thành viên của một nhóm, ta cùng chia sẻ những mục tiêu chung, ta sẽ đi đến nói ta muốn nhanh hơn và dễ dàng hơn, vì ta đang đi dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau.

Mỗi khi con ngỗng bay lạc hỏi hình chữ V của đàn, nó nhanh chóng cảm thấy sức trì kéo và những khó khăn của việc bay một mình. Nó nhanh chóng trở lại đàn để bay theo hình chữ V như cũ và được hưởng những ưu thế của sức mạnh bầy đàn.

Nếu chúng ta cũng cảm nhận sự tinh tế của loài ngỗng, chúng ta sẽ chia sẻ thông tin với những người cũng đang cùng một mục tiêu như chúng ta.

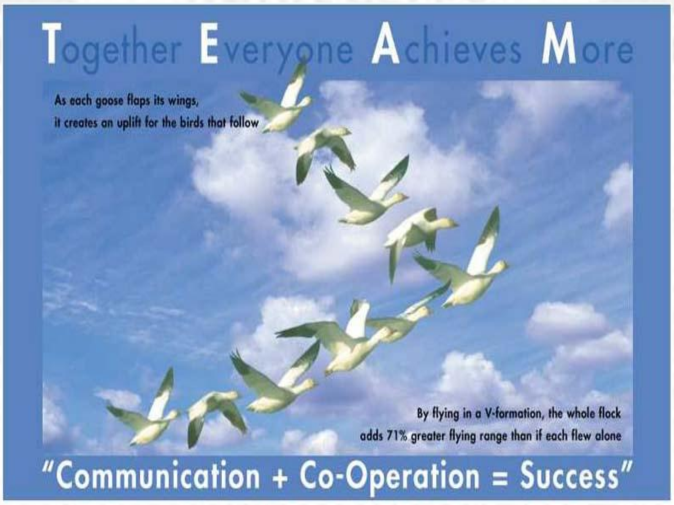
Khi con ngỗng đầu đàn mệt mỏi, nó sẽ chuyển sang vị trí bên cạnh và một con ngỗng khác sẽ dẫn đầu.

Chia sẻ vị trí lãnh đạo sẽ đem lại lợi ích cho tất cả và những công việc khó khăn nên được thay phiên nhau đảm nhận.

Tiếng kêu của đàn ngỗng từ đằng sau sẽ động viên những con đi đầu giữ được tốc độ của chúng. Những lời động viên sẽ tạo nên sức mạnh cho những người đang ở đầu con sóng, giúp họ giữ vững tốc độ, thay vì để họ mỗi ngày phải chịu đựng áp lực công việc và sự mệt mỏi triền miên.

Cuối cùng khi một con ngỗng bị bệnh hay bị thương rơi xuống, hai con ngỗng khác sẽ rời khỏi bầy để cùng xuống với con ngỗng bị thương và bảo vệ nó. Chúng sẽ ở lại cho đến khi nào con ngỗng bị thương có thể bay lại được hoặc là chết và khi đó chúng sẽ nhập vào một đàn khác và bay về Phương Nam.

Nếu chúng ta có tinh thần của loài ngỗng, chúng ta sẽ sát cánh bên nhau khi có khó khắn. Lần sau có cơ hội thấy một đàn Ngỗng bay bạn hãy nhớ....Bạn đang hưởng một đặc ân khi là thành viên của một nhóm”



Team = Together Everyone Achieves More

PHẦN 2: CÁC GIAI ĐOẠN HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

1.1. Các giai đoạn hình thành và phát triển của nhóm

Như vòng đời của con người, nhóm trải qua giai đoạn khai sinh, lớn lên, trưởng thành và kết thúc. Bạn vào đại học, được phân vào một lớp. Từ những người chưa quen biết nhau, bạn và các bạn trong lớp được sinh hoạt và học tập cùng nhau. Ban đầu, bạn và các bạn cùng lớp có thể chưa hiểu nhau, hiểu lầm nhau, thậm chí có những xung đột. Dần dần, các bạn biết cách cùng nhau, giúp đỡ nhau học tập và hoàn thành những mục đích của lớp. Hết bốn năm học, các bạn có tình cảm với nhau sâu nặng lắm, nhưng đó lại là điểm kết thúc của nhóm đại học. Các bạn ra trường, tìm việc làm, gia nhập vào các công ty khác nhau - tức là gia nhập vào những nhóm mới…

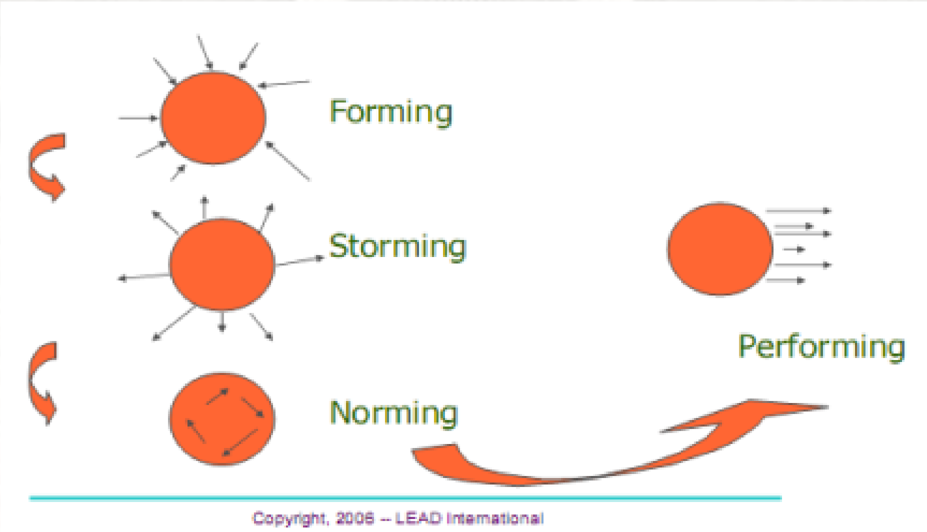
Biết được quy luật phát triển của nhóm, người phụ trách sẽ có những sách lược can thiệp phù hợp cho từng giai đoạn. Các nhà nghiên cứu xác định 4 giai đoạn phát triển của nhóm là:

(1) Giai đoạn hình thành hay thành lập (forming)

(2) Giai đoạn bão tố hay hỗn loạn (storming)

(3) Giai đoạn ổn định hay hình thành các quy chuẩn (norming)

(4) Giai đoạn trưởng thành hay hoạt động và kết thúc (performing)



Các giai đoạn hình thành nhóm

1.1.1. Giai đoạn hình thành

Theo một nghiên cứu của tác giả Susan A. Wheelan về hoạt động của nhóm thì giai đoạn đầu tiên của sự phát triển nhóm được định hình bởi "*sự phụ thuộc lẫn nhau trong điều hành, sự an toàn và cảm giác của các thành viên trong nhóm*". Các thành viên tán

thành kế hoạch do người đứng đầu hoặc bất kỳ thành viên nào có ảnh hưởng lớn trong nhóm đề ra. Trong giai đoạn này, các thành viên tìm kiếm sự ủng hộ của các thành viên khác hơn là tập trung giải quyết công việc của mình. Họ tỏ vẻ rất lịch sự và ít khi bày tỏ quan điểm trái ngược với các thành viên khác.

Một số người có nhu cầu và nguyện vọng giống nhau, liên kết với nhau thành một nhóm để đạt được nhu cầu hay nguyện vọng đó. Họ chia sẻ cùng một mục đích. Và họ bàn bạc để tìm cách đi tới đó. Ở giai đoạn này hai vấn đề chủ yếu là làm sao xác định được mục đích và tạo ra đồng thuận cao của toàn nhóm về mục đích. Kế đó là xác định những thành viên phù hợp nhất cho mục đích. Việc khởi đầu này không dễ vì nếu cuộc tranh cãi về mục đích không đi tới đâu và kết nạp những thành viên không phù hợp thì nhóm có thể tan rã.

Các nhà lãnh đạo nên thể hiện vai trò lãnh đạo của mình ngay thời điểm này. Họ cần thiết lập mục tiêu chung cho cả nhóm, định hình cấu trúc nhóm thông qua các cuộc họp định kỳ để cho các thành viên thấy được tầm quan trọng của mình đối với sự sống còn của nhóm. Các nhà lãnh đạo có thể xác định được mình có làm tốt công việc trong giai đoạn này không bằng cách xem xét thái độ của nhân viên dưới quyền, họ có xem mình là người lãnh đạo đắc nhân tâm, độ lượng và có tài hay không.



Khi mới thành lập mọi người rất vui vẻ

Tuy nhiên, trong thực tế nhiều lúc nhóm không hình thành theo kiểu này. Khi các bạn bước chân vào một công ty hay một lớp học, tức là khi đó bạn đã bước chân vào một nhóm đã có sẵn. Khi này, mục đích của nhóm, đôi khi không được các thành viên ý thức một cách rõ ràng. Các bạn thử hình dung xem, cùng trong một lớp học, mỗi người chúng ta sẽ có những mục đích rất khác nhau: có người đến lớp chỉ vì ba mẹ muốn thế, người

khác thì chỉ mong "có tấm bằng đại học" là được và cũng không ít bạn muốn có tri thức vững vàng, kỹ năng nghề nghiệp tinh thông để có thể thành công trong sự nghiệp sau này…

1.1.2. Giai đoạn bão tố hay hỗn loạn

Những nghiên cứu cho thấy những ứng viên có xu hướng nghỉ việc trong giai đoạn 6 tháng đến 1 năm. Nguyên nhân là do họ không vượt qua được giai đoạn bảo tố trong nhóm làm việc tại công ty mới. Sau giai đoạn làm quen, nhóm viên bắt đầu bộc lộ ý nghĩ và cảm xúc của mình. Va chạm khó tránh vì mỗi người một ý, với cá tính thái độ và những giá trị khác nhau...Mục đích chung tiếp tục được tranh cãi và các phương tiện để đạt tới mục đích phải chi tiết và khả thi hơn. Truyền thông trong nhóm chưa suông sẻ, người ta chưa hiểu nhau đầy đủ. Một số cá nhân muốn tự khẳng định có thể nổi lên với xu hướng thống trị. Những người này có thể được xem như lãnh đạo giả hiệu của thời kỳ đầu. Các cuộc tranh luận nảy lửa không thể tránh khỏi trong quá trình làm việc và mâu thuẫn thường xảy ra trong giai đoạn này.



Mâu thuẫn có nguy cơ làm tan rã nhóm

Vấn đề mấu chốt trong giai đoạn này là gia tăng sự đóng góp của các thành viên cho mục tiêu chung của nhóm. Chính vì vậy, sự trao đổi, liên lạc phải chuyển chiều từ trên xuống dưới sang đối thoại bình đẳng giữa các cấp độ với nhau. Sự chuyển tiếp lên giai đoạn 2 có thể được xem là giai đoạn khó khăn, thách thức nhất của nhà lãnh đạo nhóm. Cách cư xử lịch sự và sự tôn trọng trong các buổi họp nhóm trước đây nhường chỗ cho những tranh cãi về sự bất đồng quan điểm dường như không có hồi kết. Mọi người có vẻ như không còn hợp tác với nhiều thách thức cũng đặt ra cho nhà lãnh đạo nhóm. Do đó,

nhà lãnh đạo phải có các biện pháp giải quyết xung đột hơn là cố thiết lập một bầu không khí tin tưởng giả tạo trong sự bất đồng ý kiến của các thành viên trong nhóm. Ở giai đoạn này, nếu người lãnh đạo nhóm không cương quyết hoặc ít "độc đoán" thì tập thể/nhóm sẽ lâu ổn định để bước vào giai đoạn phát triển tiếp sau.

Đây là một giai đoạn phát triển tất yếu, và quan trọng nhất của nhóm, nhóm không nên nản lòng hay đốt cháy giai đoạn. Giai đoạn này cũng khá quan trọng trong việc đào thải các thành viên không phù hợp. Những thành viên không có khả năng hòa hợp có xu hướng rời khỏi nhóm.

1.1.3. Giai đoạn ổn định hay hình thành các quy tắc

Để làm việc có hiệu quả, nhóm viên đề ra các thủ tục làm việc như giờ giấc,phân công, xác định trách nhiệm, quyền hạn, phương thức truyền thông,cách ứng xử phù hợp...Nhóm được ổn định từ từ, bắt đầu tin tưởng lẫn nhau và khắn khít với nhau. Nhóm viên sẵn sàng nghe ý kiến của người khác. Những lãnh tụ tự nhiên chân chính xuất hiện để đóng góp tích cực. Nhóm viên lao vào công việc, quan tâm đến lợi ích chung. Họ tự hào về nhóm hơn. Và khả năng giải quyết vấn đề được nâng lên. kế hoạch chung bắt đầu được bàn bạc với sự tham gia của mọi người.



Mọi thành viên hướng vào mục tiêu chung

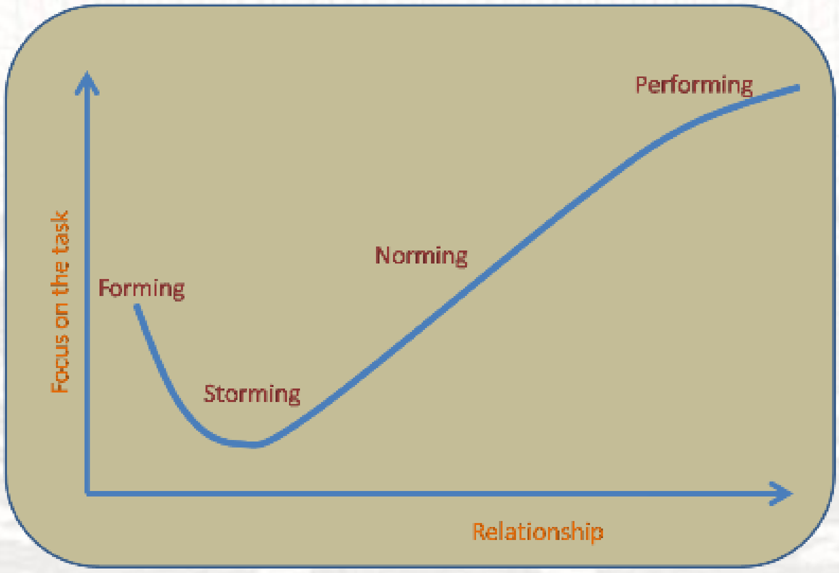
Để giai đoạn ổn định này nhanh chóng đi vào giai đoạn tiếp theo, người lãnh đạo nhóm/tập thể nên giảm bớt sự "độc đoán", sự "áp đặt"…mà họ đã sử dụng trong giai đoạn trước.

1.1.4. Giai đoạn trưởng thành và hoạt động

Một khi ổn đinh về tổ chức, nhóm bắt đầu làm việc có hiệu quả để thực hiện kế hoạch đã đề ra. Những mâu thuẫn giờ đây đã giảm nhiều. Các nhóm viên tập trung vào vai trò và nhiệm vụ của mình và bắt đầu hiểu người khác. Họ chí thú với mục đích chung. Mọi thành viên nhiệt tình và trách nhiệm khi tham gia vào việc xây dựng nhóm. Các vấn

đề nảy sinh được giải quyết trên cơ sở của sự đồng lòng nhất trí, có khi chưa cần đến qui tắc, luật lệ. Đây là giai đoạn lý tưởng nhất của tập thể/nhóm. Mọi người tự giác làm việc và đều cảm thấy thoải mái. Lãnh đạo nhóm cũng bớt vất vả hơn các giai đoạn trước vì không phải lo giải quyết mâu thuẫn và căng thẳng vì lo sắp xếp công việc.

Tuy nhiên, ở giai đoạn này, lãnh đạo "áp đặt", "độc đoán" với các thành viên thì sẽ lại làm không khí trong tập thể nặng nề, không vui vẻ, thoải mái. Tốt nhất là duy trì chế độ "dân chủ" trong nhóm/tập thể.



Mức độ tập trung và mối quan hệ giữa các thành viên trong các giai đoạn

1.2. Vai trò cá nhân trong nhóm

1.2.1. Người lãnh đạo nhóm

"Quân mà không có tường thì như rắn mất đầu" làm việc nhóm cũng thế, không có lãnh đạo thì chắc chắn nhóm sẽ không thành công. Người lãnh đạo đóng vai trò là thủ lĩnh và đầu đàn của nhóm. Người ta mong đợi rất nhiều ở người lãnh đạo. Nếu bạn đã từng là người lãnh đạo thì bạn sẽ hiểu rằng mọi người mong muốn bạn là người có tài xoay xở và làm việc độc lập. Người lãnh đạo phải biết "lo trước cái lo của thiên hạ, vui sau có cái vui của thiên hạ". Khi công việc không thuận lợi, bạn phải gánh lấy trách nhiệm và khi thành công thì các thành viên trong nhóm phải được khen thưởng.

- *Trách nhiệm thứ 1: đối với công việc người lãnh đạo phải*

Đạt được mục tiêu công việc là nhiệm vụ hàng đầu của người lãnh đạo nhóm, bởi vì công việc được phân công là lý do để các tổ nhóm tồn tại trong khi tất cả những yếu tố khác chỉ là yếu tố phụ. Bày tỏ những tâm huyết với nhóm. Lập ra và thỏa thuận các mục đích, mục tiêu chung và cụ thể để mọi người biết được những gì cần phải làm. Bảo đảm các tiêu chuẩn và chuẩn mực chung của nhóm luôn được duy trì.

- *Trách nhiệm thứ 2: đối với từng cá nhân phải*

Hỗ trợ và khuyến khích mỗi cá nhân trong nhóm. Khi bạn là thành viên của một nhóm, một trong những điều quan trọng nhất là bạn không đơn độc. Trong một nhóm hoạt động tốt, mỗi thành viên trong nhóm có thể mong đợi sự hỗ trợ và khích lệ từ những thành viên khác. Nói một cách rõ hơn, người lãnh đạo nhóm luôn sẵn sàng và có thể giúp đỡ, hướng dẫn và hỗ trợ các cá nhân trong nhóm. Điều này đòi hỏi cách tiếp cận tích cực và chia sẻ hơn bất kỳ kỹ năng quản lý nào khác. Phân công công việc phù hợp với khả năng của từng cá nhân trong nhóm. Một công việc quá dễ sẽ dẫn đến cảm giác nhàm chán và thái độ xem nhẹ công việc. Một công việc quá khó vượt quá khả năng của mình thì lại làm người ta mất tự tin và không vui với công việc. Một công việc lý tưởng sẽ thử thách cá nhân, và mang lại cho cá nhân cảm giác hưng phấn và chiến thắng khi đạt được thành công trong công việc. Bên cạnh đó nhà lãnh đạo đích thực cũng cần phải là nhà cố vấn cho từng thành viên nhóm. Họ có nhiệm vụ giải thích rõ vai trò của từng cá nhân đối với công việc chung của nhóm. Những câu hỏi mà các cá nhân trong nhóm sẽ đặt ra khi họ không biết rõ vai trò của họ trong nhóm.

+ Tôi là ai?
+ Vị trí nào phù hợp với tôi?
+ Tôi sẽ phải làm gì?
+ Tôi theo hướng nào?

Đánh giá cách thực hiện công việc của từng cá nhân: Việc đánh giá có thể xem là công việc chính của người lãnh đạo.

Bảo vệ mỗi cá nhân trong nhóm trước người khác, hoặc ngay cả trước các cá nhân khác trong nhóm, và đôi khi là trước chính bản thân họ. Hạn chế các lời nói làm tổn thương người khác. Xóa bỏ việc phân chia bè phái. Bảo vệ các cá nhân trong nhóm trước các chỉ trích từ bên ngoài. Khuyến khích những cá nhân có kinh nghiệm giúp đỡ và hướng dẫn cho những cá nhân đang cố gắng tự lực.

- *Trách nhiệm thứ 3: đối với cả nhóm*

Hỗ trợ cho nhóm khi gặp khó khăn. Ngoài ra người lãnh đạo còn có trách nhiệm liên quan đến mối quan hệ của nhóm với các nhóm khác. Thông thường là: đại diện cho cả nhóm trước lãnh đạo cấp trên; đại diện cho lãnh đạo cấp trên trước nhóm. Phối hợp với các nhóm khác hoặc các bộ phận khác.



Nhóm luôn cần người lãnh đạo

1.2.2. Các vai trò khác trong nhóm

Trong một nhóm ngoài người lãnh đạo còn rất nhiều vai trò khác cho việc hình thành một nhóm xuất sắc, một người có thể đảm nhận nhiều vai trò khác nhau trong nhóm tùy thuộc đặc tính nhóm hay là khả năng của từng người.



Mỗi người đóng những vai trò khác nhau trong nhóm

- Người góp ý

Nhiệm vụ: Giám sát và phân tích sự hiệu quả lâu dài của nhóm.

Người góp ý là người không bao giờ thoả mãn với phương sách kém hiệu quả. Là một chuyên viên phân tích các giải pháp để thấy được các mặt yếu trong đó. Họ luôn đòi hỏi sự chỉnh lý các khuyết điểm. Đồng thời họ biết tạo phương sách chỉnh lý khả thi

- Người bổ sung

Nhiệm vụ: Đảm bảo nhóm hoạt động trôi chảy

Người bổ sung là người suy nghĩ có phương pháp nhằm thiết lập biểu thời gian; đồng thời có khả năng lường trước những trì trệ nguy hại trong lịch trình làm việc nhằm tránh chúng đi; Có trí lực và mong muốn việc chỉnh đốn các sự việc; Có khả năng hỗ trợ và thắng vượt tính chủ bại.

- Người giao dịch

Nhiệm vụ: Tạo mối quan hệ bên ngoài cho nhóm

Người giao dịch là người có ngoại giao và phán đoán đúng các nhu cầu của người khác. Người này biết gây được sự an tâm và am hiểu. Họ biết nắm bắt đúng mức toàn cảnh hoạt động của nhóm. Họ rất chín chắn khi xử lý thông tin, và rất đáng tin cậy.

- Người điều phối

Nhiệm vụ: Lôi kéo mọi người làm việc chung với nhau theo phương án liên kết

Người điều phối là người hiểu những nhiệm vụ khó khăn liên quan tới nội bộ. Họ cảm nhận được những ưu tiên. Người này cón có khả năng nắm bắt các vấn đề cùng lúc và có tài giải quyết những rắc rối.

- Người tham gia ý kiến

Nhiệm vụ: Giữ vững và khích lệ sinh lực đổi mới của toàn nhóm

Người tham gia ý kiến là người luôn có những ý kiến lạc quan, sinh động, thú vị. Mong muốn được lắng nghe ý kiến của những người khác. Họ nhìn các vấn đề như những cơ hội cách tân đầy triển vọng chứ không là những tai hoạ.

- Người giám sát

Nhiệm vụ: Bảo đảm giữ vững và theo đuổi các tiêu chuẩn cao

Người giám sát là người luôn hy vọng vào những gợi ý đầy hứa hẹn. Họ rất nghiêm túc, đôi khi còn cần tỏ ra mô phạm, chuẩn mực. Người này biết phán đoán tốt về kết quả công việc của mọi người, không chần chừ đưa vấn đề ra. Họ có khả năng khen ngợi và tìm ra sai sót.

1.3. Xây dựng chuẩn mực và văn hóa nhóm

Một đất nước vững mạnh thì phải là một đất nước có bản sắc văn hóa. Một công ty muốn phát triển văn hóa công ty phải vững mạnh. Một nhóm làm việc cũng thế, cần có những chuẩn mực và văn hóa chung. Đặc điểm chung của bất kỳ nhóm nào dù chính thức hay không chính thức, lớn hay nhỏ là sự khác biệt trên nhiều lĩnh vực giữa các thành viên. Xây dựng tinh thần làm việc nhóm là yêu cầu của các tổ chức trong xu thế phát triển. Để nhóm vận hành trôi chảy và phát triển, các nhà lãnh đạo cần chú trọng đến việc hình thành chuẩn mực nhóm và văn hóa nhóm.

1.3.1. Chuẩn mực nhóm

Chuẩn mực nhóm được hiểu như *"những mẫu hình tiêu chuẩn của niềm tin, thái độ, giao tiếp và hành vi trong nhóm"* (Wood, Phillips, and Pedersen. 1986). Xây dựng chuẩn mực nhóm nhằm đưa ra những hướng dẫn giúp cho nhóm đi đến các giải pháp sáng tạo

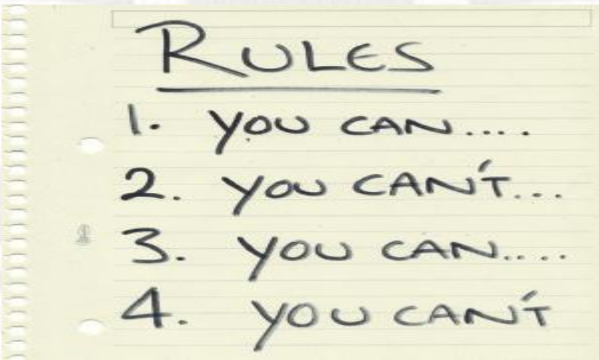
và hiệu quả hơn. Chuẩn mực nhóm phải được xem như là "bản cam kết" giữa các thành viên trong nhóm chứ không phải chỉ dành cho một cá nhân nào tích cực hơn hay đạt hiệu quả làm việc hơn. Vì vậy, chuẩn mực nhóm có thể được xây dựng qua các hoạt động sau đây:

- *Một là, xác định điểm chung về niềm tin, thái độ, ứng xử của các thành viên*

Hiệu quả công việc là mục tiêu cao nhất và cần chấp nhận sự khác biệt giữa các thành viên. Người trưởng nhóm có thể hướng thành viên tìm kiếm điểm chung của tất cả mọi người đối với cách thức và hiệu quả công việc.

- *Hai là, xây dựng Bản cam kết*

Bản cam kết có thể được xem như một nội quy làm việc giữa các thành viên, vì với nhiều trường hợp hoạt động của nhóm, nó chỉ có tính hình thức bề ngoài. Tuy nhiên, đối với tâm lý đám đông, một "văn bản" luôn có ý nghĩa nhắc nhở mọi người. Ví dụ nội quy của nhóm học tập là đi họp đúng giờ, nếu trễ sẽ bị phạt tiền, các thành viên có một sự thống nhất với nhau về trách nhiệm thực thi bản cam kết đó. Bản cam kết này được dán tại cửa ra vào phòng làm việc của nhóm, trực tiếp tác động vào tri giác của nhân viên mỗi khi đến cơ quan. Bản cam kết nên được thể hiện ở nhiều mặt như cách thức làm việc, thái độ giao tiếp, trang phục. Cách thường thấy là các nhóm *thực hiện danh mục "được và không được"*. Danh mục "Được và Không được" cần phải chi tiết và rõ ràng từ những tiêu chí của bản cam kết ở trên.



Bản nội quy rõ ràng bao gồm những việc được làm và không được làm

- *Ba là xác định hình thức "thưởng – phạt" của nhóm:*

Danh mục "thưởng – phạt" cũng cần phải rõ ràng và nghiêm túc thực hiện nếu các thành viên đạt được hay vi phạm các chuẩn mực đã đề ra.

1.3.2. Văn hóa nhóm

Là hệ thống các chuẩn mực đã được thực thi một cách nhuần nhuyễn và chuyển thành những quy tắc tự nhiên của các thành viên trong nhóm.

Chuẩn mực về giao tiếp tại công ty A được thể hiện rất rõ ràng “Khuyến khích động viên, khen ngợi và không chấp nhận sử dụng từ ngữ chỉ trích và phán xét đồng nghiệp” Một thời gian sau, mọi thành viên của công ty luôn ý thức được điều này, cư xử nhã nhặn với nhau và với khách hàng. Tất cả các nhân viên của công ty đều được trân trọng như nhau. Điều này làm tiền đề phát triển văn hóa chào hỏi và luôn tươi cười với mọi người, khách hàng khi đến công sở.

“Văn hóa thể hiện tổng hợp các giá trị và cách hành xử phụ thuộc lẫn nhau phổ biến trong nhóm và có xu hướng tự lưu truyền, thường trong thời gian dài”

Văn hóa được hình thành từ các chuẩn mực, cho nên người lãnh đạo phải luôn nhắc nhở các thành viên trong nhóm của mình. Ngoài ra, liên tục cập nhật danh mục “Được và Không được” cũng như “Thưởng – Phạt” thường xuyên để đáp ứng tính hợp lý của từng hoàn cảnh. Điều này còn nhằm thể hiện tinh thần khách quan, công bằng và thái độ chăm sóc của cấp trên với cấp dưới. Từ đó tạo cảm giác yên tâm và hài lòng khi làm việc của mọi thành viên của công ty.

1.3.3. Phân công công việc trong nhóm

Song song với trách nhiệm, các thành viên cũng cần được trao quyền xứng đáng để họ dễ dàng thực hiện những việc được giao. Tuy nhiên, nói với các thành viên trong nhóm những việc cần làm và trao quyền cho họ đòi hỏi phải có sự khéo léo bởi hai khái niệm này không hoàn toàn trùng khớp. Những người lãnh đạo nhóm mới thường lúng túng khi làm việc này bởi họ lo sợ quyền hạn vượt quá phạm vi công việc cần làm. Hoặc có khi, vì chưa đủ kinh nghiệm và chưa hiểu rõ về công ty, họ có thể quá hạn chế quyền của các thành viên trong nhóm, khiến họ gặp rắc rối và mọi kế hoạch bị đổ bể. Hơn thế, đôi khi, sự phân chia không phù hợp lại khiến sự việc trở nên mâu thuẫn, gây ảnh hưởng đến công việc chung.

Những nội dung sau đây được xem là gợi ý cho việc phân công nhiệm vụ trong nhóm.

- *Đưa ra mục tiêu rõ ràng: n*gười lãnh đạo nên dành thời gian nói rõ với mọi người về mục tiêu của công việc, giải thích những câu hỏi, thắc mắc, giúp họ hiểu rõ vấn đề. Bằng cách này, các thành viên tham gia trong quá trình thực hiện mục tiêu có thể định hình cho mình những ý tưởng riêng, xem công việc nào phù hợp với năng lực của mình. Một khi mọi người đã rõ, sự phân chia công việc của bạn sẽ dễ dàng hơn.

- *Chia sẻ cơ hội quản lý:* Một khi đã phân chia công việc với mọi người nghĩa là chúng ta đang chọn cách làm việc theo nhóm. Người quản lý cần phải nắm được diễn biến công việc nhưng hãy chia sẻ cơ hội quản lý với các thành viên trong nhóm. Tuy nhiên hãy thể hiện sự động viên bằng cách tin tưởng họ và sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp của mình. Mọi sự giám sát chi li, tiểu tiết có thể khiến các thành viên khó chịu, không tập trung tuyệt đối vào công việc mà phải chuyên tâm vào việc đối phó với người quản lý. Để mọi việc cho từng nhóm độc lập giải quyết, đây cũng là cách chia sẻ cơ hội quản lý, cho những người khác có điều kiện thực hành năng lực lãnh đạo của mình. Họ sẽ tự tin hơn khi giải quyết công việc.
- *Chú trọng vào giải pháp:* Khi công việc gặp trục trặc, thay vì tự xử lý một mình, người lãnh đạo có thể nên triệu tập các thành viên của nhóm, tổ chức một cuộc họp chung. Không cần mất quá nhiều thời gian vào phân tích khó khăn nữa mà hãy yêu cầu mọi người đưa giải pháp cụ thể. Đây cũng là cơ hội để bạn khám phá thêm năng lực của mỗi người và thể hiện được sự tôn trọng của lãnh đạo dành cho họ. Khi các thành viên trong nhóm đều thoải mái tinh thần, công việc càng dễ dàng trôi chảy, khó khăn khắc phục nhanh hơn.

Hiện nay, trên thế giới có rất nhiều hình thức trắc nghiệm để đánh giá năng lực làm việc của từng cá nhân. Từ đó, các nhà quản lý sẽ cân nhắc phân bổ lao động phù hợp với khả năng và tính cách của nhân viên. Trắc nghiệm đánh giá vai trò trong nhóm của Belbin, một nhà nghiên cứu về Tâm lý học trong tổ chức, người Anh đã đưa ra 8 kiểu vai trò của nhân viên với những đóng góp và điểm yếu của họ. Đây là một trắc nghiệm có giá trị khoa học.

TÁM VAI TRÒ TRONG NHÓM THEO BELBIN

Kiểu vai trò	Mô tả	Đóng góp	Điểm yếu
PL SÁNG TẠO PLANT	Chuyên gia trong việc đưa ra ý tưởng, đặc trưng bởi IQ cao và hướng nội, đồng thời cũng là người gây ảnh hưởng và độc đáo. Các plant thường quan tâm tới các vấn đề tổng quát hơn là chi tiết.	Sáng tạo, có óc tưởng tượng, ý tưởng mới lạ. Giải quyết các vấn đề khó khăn	Dễ bỏ qua những chi tiết phụ. Thường hay suy nghĩ, lo lắng, ít chú ý xung quanh nên khó giao tiếp hiệu quả
RI KHAI THÁC NGUỒN LỰC RESOURCE INVESTIGATOR	RI là người điều hành không bao giờ ở yên trong phòng làm việc, mà nếu có, thì đó là lúc anh ta nghe điện thoại. RI là người khám phá các cơ hội và phát triển những mối quan hệ. Họ đặc trưng bởi tính hòa đồng, nhiệt tình, giỏi trong liên lạc và khám phá các nguồn lực bên ngoài nhóm.	Hướng ngoại, nhiệt tình, giao tiếp tốt. Tìm kiếm cơ hội. Xây dựng, phát triển các mối quan hệ.	Quá lạc quan. Dễ chán nản khi sự nhiệt tình lúc ban đầu không còn nữa.
CO ĐIỀU PHỐI CO-ORDINATOR	CO là một nhà lãnh đạo hướng về người khác. Người này tin tưởng, chấp nhận, xem trọng và tận tâm với các mục tiêu và công việc của đội. CO là một người suy nghĩ tích cực, luôn tán thành với mục tiêu cần đạt, ủng hộ sự cố gắng và nỗ lực của các thành viên khác. CO là người đủ kiên nhẫn để luôn lắng nghe người khác, nhưng đủ mạnh mẽ để bác bỏ lời khuyên của họ.	Chín chắn, tự tin, thích hợp làm người đứng đầu. Là người làm rõ các mục tiêu, thúc đẩy tiến trình ra quyết định, điều phối, sắp xếp công việc tốt.	Có thể có khuynh hướng thao tác, cứng nhắc.

SH ĐỊNH HƯỚNG SHAPER	SH là người tận tụy với việc đạt được kết quả cuối cùng và sẽ "định hình" các thành viên khác hướng về việc đạt kết quả cuối cùng cho đội. SH sẽ thách thức, tranh cãi hoặc không đồng ý và sẽ biểu lộ sự gây hấn nhằm theo đuổi mục tiêu. Theo Belbin thì việc có hai hoặc ba SH trong một đội có thể dẫn đến mâu thuẫn, sự nghiêm trọng hóa vấn đề và nội chiến	Năng động, hay đòi hỏi, gây áp lực, đốc thúc người khác. Là nguồn động lực và dũng khí để vượt qua trở ngại.	Có khuynh hướng khiêu khích, làm tổn thương người khác.
ME KIỂM TRA/LƯỢNG GIÁ MONITOR/ EVALUATOR	ME là người sáng suốt, thận trọng, thông minh nhưng ít chứng tỏ mình. Các ME đóng góp một cách đặc biệt ở những lúc ra quyết định quan trọng vì họ có khả năng lượng giá các đề xuất có tính cạnh tranh. ME có thể khô cứng và làm cho người khác chán hoặc thậm chí phê phán cái gì đó một cách thái quá. Những người có chức vụ chính thức cao thường là ME.	Điềm đạm, khiêm tốn, sâu sắc, làm việc theo một trình tự. Nhìn ra được tất cả phương án khác nhau. Đánh giá chính xác.	Thiếu động lực và khả năng tạo cảm hứng cho người khác
TW LÀM VIỆC NHÓM TEAMWORK ER	TW thường can thiệp hiệu quả với các xích mích tiềm tàng và cho phép các nhân cách đặc biệt trong đội có thể sử dụng kỹ năng của họ cho mục đích tích cực. Họ có xu hướng giữ cho tinh thần của đội luôn cao và cho phép các thành viên khác đóng góp cho đội một cách hiệu quả. Kỹ năng ngoại giao cùng với khiếu hài hước của họ chính là vốn quý của một đội.	Tinh thần hợp tác, ôn hòa, cảm tính, khả năng giao tiếp. Biết lắng nghe, đóng góp xây dựng, ngăn chặn hay làm giảm nhẹ bất hòa trong nhóm	Khó đưa ra quyết định trong những tình huống quan trọng mang tính "sống-còn"

IMP THỰC HIỆN IMPLEMENTER	IMP là người có tính kỷ luật, tận tâm và có một hình ảnh tốt về chính bản thân mình. Họ có xu hướng quyết đoán và thực tế, đáng tin cậy và kiên nhẫn, tôn trọng các truyền thống được thiết lập. Họ thường là người ít lo lắng và thường làm việc một cách thực tế, thực dụng. IMP nổi bật trong các vị trí chịu trách nhiệm trong các tổ chức lớn hơn. Họ thường làm các công việc mà người khác không muốn làm và họ làm tốt những việc đó	Có kỷ luật, đáng tin cậy, bảo thủ và làm việc hiệu quả. Chuyển ý tưởng thành hành động thực tế.	Đôi khi thiếu linh hoạt. Phản ứng chậm với những phương án khả dĩ mới
CF HOÀN TẤT/KẾT THÚC COMPLETER FINISHER	CF chú ý tới chi tiết, nhắm tới sự hoàn thành công việc một cách trọn vẹn, xuyên suốt. Họ nỗ lực một cách chắc chắn và kiên định trong công việc. Họ không có hứng thú với sự hào nhoáng hay vẻ ngoài hoành tráng của thành công.	Cần cù, tỉ mỉ, theo đuổi đến cùng công việc, dễ lo lắng. Tìm kiếm những lỗi sai và thiếu sót. Cố gắng đảm bảo đúng thời gian.	Hay lo lắng quá mức. Không thoải mái khi giao việc cho người khác.

PHẦN 3: CÁC KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

3.1. Mâu thuẫn và giải quyết mâu thuẫn nhóm

3.1.1. Khái niệm mâu thuẫn

Mâu thuẫn là điều tất nhiên trong nhóm, không có mâu thuẫn nhóm sẽ không phát triển được. Mâu thuẫn được định nghĩa "là sự bất đồng hay tranh chấp xảy ra giữa các bên khi:

- Có sự khác biệt về nhu cầu, giá trị, mục đích, tính cách hay phương pháp làm việc hoặc có sự tranh chấp các nguồn lực hạn hẹp (quyền lực, tiền bạc, thời gian, không gian, vị trí xã hội…)
- Hoặc hành động của một cá nhân nhằm đạt đến mức tối đa nhu cầu hay lợi ích của mình lại hạn chế, cản trở hoạt động của người khác cũng muốn đạt đến lợi ích của họ.

Một số mâu thuẫn có thể là do trục trặc trong tổ chức nhưng có những mâu thuẫn là nguồn gốc của sự thay đổi để tổ chức hoạt động có hiệu quả hơn. Người lãnh đạo nhóm không nên trấn áp hay tiêu diệt mâu thuẫn mà phải biết kiểm soát và quản lý nó nhằm giảm đến tối thiểu các khía cạnh tiêu cực và phát huy tối đa các mặt tích cực có lợi cho nhóm.

3.1.2. Quản lý mâu thuẫn

Quản lý mâu thuẫn tốt là một cách ủng hộ sự hợp tác giữa các thành viên, một điều hết sức cần thiết cho hiệu quả hoạt động của nhóm hay tổ chức. Nó sẽ khiến cho mọi thành phần cam kết hành động vì mục đích chung và nhất là làm tăng khả năng giải quyết vấn đề của đơn vị.

Tất cả chúng ta đều đã gặp mâu thuẫn và đã tìm cách đối phó với nó bằng cách này hay cách khác. Một cách vô ý thức chúng ta học cách tự giải quyết mâu thuẫn từ tấm bé do giáo dục gia đình. Lớn lên một cách vô ý thức và máy móc chúng ta áp dụng nó vào cuộc sống và công việc. Trong quá trình giải quyết mâu thuẫn chúng ta cố gắng dung hòa hai yếu tố: Đạt được nhu cầu hay mục đích chung của nhóm, củng cố các mối quan hệ tốt đẹp các thành viên nhóm.

Có người lúc nào cũng chịu thua thiệt để rồi sống bi quan, mặc cảm. Có người luôn áp đảo người khác. Họ cũng chẳng hạnh phúc gì. Ở xã hội ta, lờ đi, tránh né mâu thuẫn là một điều thường thấy. Điều này đáng tiếc vì dù ta tránh né mâu thuẫn nó vẫn còn đó và

gây trở ngại cho các mối quan hệ hay công việc. Ngược lại người ta có thể va chạm nhau đến mức chia tay.

Dù chịu ảnh hưởng của nền giáo dục cũ, ta có thể học tập để có thói quen nhìn nhận vấn đề và mâu thuẫn trong cuộc sống và tập giải quyết chúng trong tinh thần cởi mở và thẳng thắn để biến mâu thuẫn thành một cơ hội để tiến bộ. Có thế mới phát triển được tinh thần hợp tác và xây dựng các nhóm/tổ chức hoạt động có hiệu quả.

"Không phải mọi vấn đề được đem ra ánh sáng đều có thể thay đổi nhưng ta không thay đổi được điều gì nếu không đưa nó ra ánh sáng" -James Boldwin



Mâu thuẫn luôn xảy ra trong mọi nhóm

Bốn bước giải quyết mâu thuẫn

Bước 1: Nhất trí về nội dung của mâu thuẫn.

- Mô tả mâu thuẫn như một vấn đề chung cần giải quyết không như một cuộc đấu tranh có kẻ thắng, người thua.

Ví dụ: Trong một số trường hợp chính bản thân bạn bị cuốn vào chuyện "Ở đây chỉ có bạn mâu thuẫn với tôi", "Bạn thích tranh cãi", "Anh là người cố chấp",…. Lúc này bạn chưa chấp nhận mâu thuẫn đã xảy ra và đó là từ 2 phía. Phải xác định để hợp tác, tìm ra vấn đề từ đó mới có hướng giải quyết và đối phương cũng dễ chấp nhận hơn và việc cứ xem ai đúng, ai sai.

- Mô tả hành động thay vì ý đồ của người kia, không dán nhãn, tố cáo.

Ví dụ: Trong lúc anh chàng trong nhóm vuốt tóc một cô gái có bạn trai là thành viên trong nhóm. Mâu thuẫn xuất hiện. Ta cần nêu hành động "Bạn đã đưa tay vuốt tóc bạn gái của A, vì sao lại làm vậy? có phải thấy tóc cô ấy đẹp và bạn đã nghĩ ra gì cho đề tài của chúng ta,… bọn mình muốn nghe bạn giải thích?" thay vì kết tội "Bạn đã có ý

sàm sở với bạn gái của A bạn phải xin lỗi,…". Như vậy mâu thuẫn sẽ càng mâu thuẫn và bạn khó có thể giải quyết.

- Xác định nội dung mâu thuẫn càng cụ thể, càng đặc thù càng tốt.

Bước 2: Trao đổi những đề xuất và cảm nghĩ của nhau.

- Lắng nghe, làm sáng tỏ, đánh giá ý kiến của nhau.
- Uyển chuyển và sẵn sàng thay đổi quan điểm khi được thuyết phục.

Ví dụ: Đôi khi bạn bị cuốn vào chuyện mình đúng hoặc một người nào đó đúng và người đang giải thích chỉ là biện minh và cứu vãn,… Nhưng thực tế thì người đang giải thích đã nêu lý do, giải thích thuyết phục mà bạn thì không nghe và không chấp nhận, bạn muốn hướng họ vào ý của bạn, như vậy bản chất của vấn đề không bao giờ được giải quyết.

- Tập trung vào nhu cầu, mục đích và phát hiện những khác biệt giữa đôi bên.
- Nói lên những ý định mang tính hợp tác và xây dựng.

Bước 3: Cố gắng tìm hiểu viễn cảnh của người đối thoại.

Đặt mình vào vị trí của đối phương, tìm ra nguyên nhân thực sự. Có những trường hợp có những hoàn cảnh không thể nói ra được. Ta có thể tìm cách nói riêng để hiểu, chia sẻ và cùng tìm ra hướng giải quyết êm đẹp nhất.

Bước 4: Tiến tới một sự thỏa thuận khôn ngoan.

3.1.3. Mâu thuẫn trong nhóm nhỏ

Trong sinh hoạt nhóm luôn có mâu thuẫn giữa cá nhân nhóm viên hay tiểu nhóm do cá tính hay quyền lợi. Mâu thuẫn có thể ngấm ngầm hay bùng nổ.

Người trưởng nhóm giỏi là người nhạy bén đủ để cảm nhận, phát hiện mâu thuẫn khi nó còn ngấm ngầm và khéo léo đưa nó ra ánh sang để cả nhóm cùng giải quyết.

Muốn được như vậy, anh/chị ta…phải có thái độ khách quan, công bằng và vì lợi ích chung. Đồng thời phải hết sức nhẹ nhàng với các đối tượng liên quan.

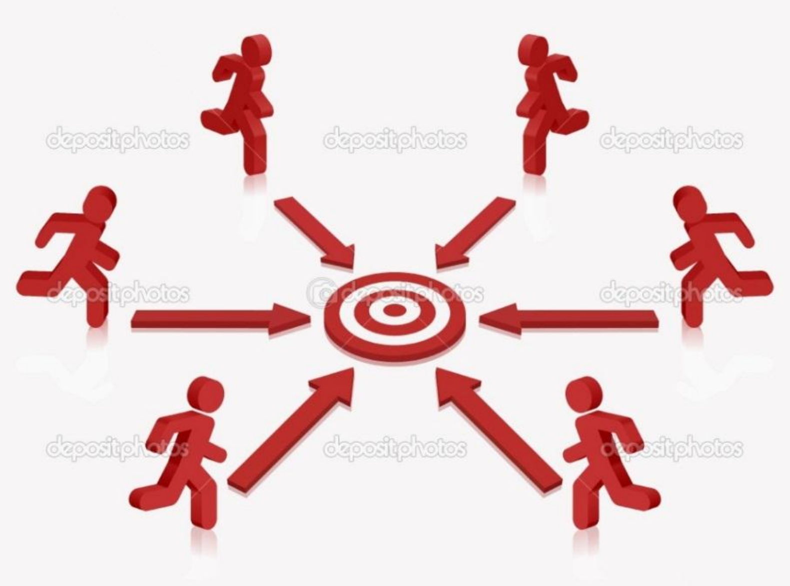
Trong bầu không khí như vậy, nhóm viên (quần chúng) sẽ là người trọng tài đắc lực nhất.

3.2. Quản trị nhóm hiệu quả

Nền tảng để xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả là lòng tin và sự tôn trọng. Nếu người đứng đầu không giành được sự tôn trọng thì các thành viên khác trong nhóm cũng vậy. Vậy đâu là các yếu tố để tạo nên một nhóm làm việc hiệu quả?

3.2.1. Nhóm cần hướng đến mục tiêu chung, rõ ràng

"Mục tiêu của chúng ta chỉ có thể được thông qua phương tiện là kế hoạch mà trong đó chúng ta phải tin tưởng hết mình, và chúng ta cũng phải hành động mạnh mẽ. Không có một con đường nào khác hơn dẫn tới thành công" Pablo Picasso



Đảm bảo mọi người tập trung vào mục tiêu chung

Làm việc theo nhóm nghĩa là cùng nhau hướng về một mục tiêu chung, cùng phấn đấu để tìm kiếm sự thành công trong công việc và đó là điều quan trọng nhất. Các thành viên trong nhóm phải hiểu mục tiêu của nhóm và cam kết cố gắng đạt được những mục tiêu đó. Nếu mục tiêu là hoàn toàn rõ ràng và bạn nhận được cam kết của tất cả các thành viên trong nhóm thì bạn sẽ có quyền thưởng hay phạt các thành viên trong nhóm khi cần thiết. Các thành viên trong nhóm cần phải phấn đấu vì bản thân và vì mục tiêu chung trong công việc. Bạn phải thúc đẩy họ cố gắng hoàn thành những kế hoạch ngắn hạn cũng như dài hạn. Cùng hướng về một mục tiêu cụ thể, dần dần các nhân viên sẽ làm việc theo đúng nội quy với một tinh thần tự giác. Thêm vào đó, sức ép công việc và những tự ái cá nhân ít có cơ hội xuất hiện phá hoại tính đồng đội.

Trình bày rõ ràng những kế hoạch dài hạn mà nhóm của mình đang phụ trách. Là người quản lý, bạn phải thường xuyên nhắc nhớ và cũng cố tinh thần của họ cùng hướng về những mục tiêu này. Trong quá trình làm việc, nhiều nhân viên thường bị chi phối và tập trung vào những vấn đề trước mắt mà quên đi những kế hoạch lâu dài. Khi có một vài thành viên bị chệch hướng, những người còn lại hãy giúp họ theo kịp qui trình làm việc để tránh những rắc rối về sao

3.2.2. Xác định rõ ràng khả năng và trách nhiệm của từng thành viên.

Khi bắt tay xây dựng một đội, nếu bạn có nhiều sự chọn lựa thì việc đánh giá điểm mạnh và yếu của từng nhân viên là một cách hữu hiệu để hình thành một nhóm nhân viên dựa trên yếu tố kỹ năng. Người giỏi là người biết sử dụng những người giỏi hơn mình. Xung quanh bạn luôn có những người giỏi, cẩn thận đừng để cảm giác chủ quan lấn áp dẫn đến việc bạn chọn lựa các thành viên trong nhóm vì những nét tương đồng với bạn, thậm chí đấy là những bản sao của bạn. Mỗi tính cách hay những điểm mạnh khác nhau sẽ bổ sung cho sức mạnh tập thể của nhóm.

Bạn cần phải xác định rõ vai trò cũng như trách nhiệm của từng thành viên trong nhóm. Đây là vấn đề cốt yếu ảnh hưởng đến sự thành bại của một tập thể trong công việc. Biết rõ phận sự, giới hạn về quyền hành và thời gian của mình sẽ giúp mọi người trong nhóm dễ làm việc với nhau hơn. Khuyến khích tính đồng đội bằng cách phân chia công việc rõ ràng cụ thể. Với cách này, mỗi thành viên sẽ dễ dàng nhận ra trách nhiệm của mình, thậm chí họ còn có thể phát huy được những kỹ năng vốn có vào công việc.



Mỗi thành viên có những trách nhiệm riêng

Trách nhiệm và kỳ vọng với mỗi thành viên trong nhóm phải được chỉ ra rõ ràng, thông báo công khai và được tất cả các thành viên thừa nhận. Trách nhiệm nên được bàn bạc công khai và các thắc mắc phải được trả lời thỏa đáng.

3.2.3. Bảo đảm việc xây dựng và tuân thủ các nguyên tắc kỷ luật và nội quy trong làm việc nhóm

Để làm việc nhóm hiệu quả, hãy tuân thủ những nguyên tắc sau:

- Hãy đúng giờ, điều đó giúp cho các thành viên khác trong nhóm làm việc không phải mất thêm thời gian nhắc lại những gì đã thảo luận cho bạn.
- Luôn đặt mục tiêu của cuộc thảo luận lên hàng đầu, tránh nói chuyện về những chủ đề không liên quan, gây loãng chủ đề, thiếu tập trung.
- Hãy nghĩ mình là một phần của nhóm chứ không phải một cá nhân riêng lẻ. Thảo luận với cả nhóm chứ không phải chỉ với người ngồi cạnh bạn. Hãy rõ ràng và ngắn gọn. Luôn ý thức rằng bạn đang sử dụng thời gian của tất cả mọi người.
- Đừng ngắt lời người khác. Hãy lắng nghe và cố hiểu họ. Cũng đừng nghĩ về ý kiến sắp trình bày của mình, hãy chú ý những gì người khác nói. Nếu có gì chưa rõ, hãy hỏi lại khi họ kết thúc.
- Hãy đoàn kết để đạt đến mục tiêu chung. Không ai có đầy đủ kiến thức về bất cứ một vấn đề nào, chỉ có là họ đóng góp được nhiều hay ít mà thôi. Hãy thuyết phục mọi người bằng lý lẽ và dẫn chứng, không phải bằng cảm xúc.
- Đừng chỉ trích. Đừng phản đối ngay ý kiến của người khác dù bạn có thấy nó thiếu thực tế đến đâu. Cũng đừng gắn mỗi cá nhân với ý kiến của họ, chỉ thảo luận về ý kiến thôi, đừng chỉ trích riêng ai cả.
- Hãy luôn tâm niệm rằng, kết quả cuối cùng thu nhận được phải là sự đồng lòng của cả nhóm, kể cả những cá nhân có ý kiến bị bác bỏ. Việc này không thể nhanh chóng đạt được mà phải cần có thời gian.
- Mỗi người phải có trách nhiệm với công việc được giao và phải hoàn thành đúng thời hạn.
- Làm việc nhóm giống như ghép từng miếng ghép trong trò chơi xếp hình. Trong đó, mỗi thành viên là một miếng ghép. Nếu các thành viên làm việc có trách nhiệm và hiệu quả thì miếng ghép sẽ vừa khít, tạo thành một bức tranh đẹp. Ngược lại, bức tranh sẽ trở nên "xấu xí" hơn.
- Đừng ép buộc các cá nhân và giải quyết công việc theo một khuôn mẫu nhất định. Hãy để họ xác định phương cách hình thức cộng tác với nhau. Hãy linh động hơn về giờ giấc trong công việc. Bạn sẽ thấy hiệu quả công việc tăng lên bất ngờ và không phụ thuộc vào việc họ có đến và về chính xác như đồng hồ quy định của công ty. Linh hoạt trong cách quản lý là một yếu tố quan trọng tạo nên sự thành công của một tập thể.

3.2.4. Thúc đẩy sự tận tâm của các thành viên

Để làm việc nhóm hiệu quả, điều quan trọng là tạo nên được sự tận tâm đối với công việc của các thành viên trong nhóm. Những phương pháp gây dựng sự tận tâm đó có thể là những yếu tố sau:

- *Luôn khuyến khích động viên:* Mời gọi sự tham gia và đóng góp của mọi người trong mọi trường cụ thể. Động viên họ học hỏi thêm những kỹ năng mới nếu cần thiết để phát huy những điểm mạnh ở mỗi người. Kêu gọi tinh thần trách nhiệm ở từng thành viên. Nhận biết ưu thế của từng cá nhân và sẵn sàng hỗ trợ những khi cần thiết.
- *Đề cao tinh thần đồng đội:* Thường xuyên tổ chức các hoạt động mang tính tập thể. Khen thưởng thành tích chung chứ không phải của một cá nhân nào đó. Ở môi trường làm việc nào cũng sẽ có những nhân viên nổi trội. Tuy nhiên, bạn chỉ nên giữ sự nhìn nhận đó cho riêng mình. Không nên bày tỏ hay khen ngợi anh ta như một tấm gương để mọi người noi theo. Loại bỏ ngay tính vị kỷ cá nhân trong công việc. Luôn xác định sức mạnh tính đồng đội, đánh giá cao những thành công cũng như sự cống hiến của toàn bộ các thành viên trong nhóm mang lại cho công ty.
- *Nuôi dưỡng sự hăng hái, nhiệt tình:* Có thể bạn chưa biết, sự hăng say nhiệt tình của người này rất dễ tác động đến người kia. Bạn cần nhận ra điều này và nắm bắt để khoấy động nên sự hăng hái nhiệt tình cho toàn đội. Cũng như, bạn hãy đặt niềm tin vào các đồng nghiệp của mình, họ sẽ không làm bạn phải thất vọng đâu.
- *Tạo không khí vui vẻ:* Sức mạnh tập thể có thể mang đến những hiệu quả bất ngờ, bạn hãy dành thời gian để các nhân viên của mình thư giãn và chia sẻ niềm vui với nhau. Bạn có thể cùng họ ăn trưa hay làm vài ly bia tán gẫu sau giờ làm việc. Khuyến khích các cuộc vui chơi trong những ngày nghỉ giúp các thành viên ngày càng thân thiện với nhau hơn. Khi ấy, mỗi người trong nhóm của bạn sẽ cảm thấy tất cả họ là những cá nhân không thể thiếu của một tập thể, họ sẽ cảm thấy thoải mái và hăng say làm việc hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Brian Cole Miller (2007), *Xây dựng nhóm hiệu quả* (bản dịch tiếng Việt của Hải Ninh, 2011), Alphabooks- NXB Lao động – Xã hội.
2. Lawrence Holpp (1999), *Quản lý nhóm* (bản dịch tiếng Việt của nhóm BKD47, 2008). Alphabooks. NXB Lao động – Xã hội
3. Lại Thế Luyện (2012), *Kỹ năng làm việc đồng đội*, Nhà xuất bản tổng hợp TP.HCM.
4. Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (VIM) (2007), *Tổ chức và điều hành dự án*, NXB Tài chính.

Tiếng Anh

5. Nancy Frey (2007), *Productive Group Work*, Institute of Leadership & Management
6. David Pardey (2007), *Coaching and Training Your Work Team*, Institute of Leadership & Management